
LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE INTER-ACTEURS DANS LES POLES DE COMPETITIVITE : FONDEMENTS & PROPOSITIONS

Chaker BOUGHANBOUZ (Doctorant)
Université de Nice Sophia Antipolis
GREDEG CNRS UMR 6227
cboughan@gredeg.cnrs.fr*

Boualem ALIOUAT (Professeur)
Université de Nice Sophia Antipolis
GREDEG CNRS UMR 6227
baliouat@free.fr

7^{ème} Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation
Paris, 12-15 octobre 2011

* Les auteurs tiennent à remercier le Professeur Taïeb HAFSI (HEC Montréal) pour son aide et son encouragement

LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE INTER-ACTEURS DANS LES POLES DE COMPETITIVITE : FONDEMENTS & PROPOSITIONS

Résumé :

Depuis leur création les pôles de compétitivité prennent une importance croissante dans les discours et les études des chercheurs, ils sont apparus comme un terrain d'étude pertinent et même la presse économique ou généraliste se fait quotidiennement l'écho des changements dans la pratique du management au sein de ces pôles. Actuellement ce dispositif relativement jeune, a pour priorité l'identification et la diffusion de bonnes pratiques auprès de ses acteurs.

L'objectif de cet article est de mettre en exergue un modèle théorique d'intégration de la confiance inter-acteurs au sein des pôles de compétitivité. Afin que nous puissions développer ce modèle, nous avons exploré de nombreuses recherches qui avaient été menées dans les domaines de confiance, des pôles de compétitivité, et la confiance dans les relations inter organisationnelles. Enfin, certaines questions liées à l'examen empirique de la construction de la confiance seront discutées. L'apport de cette communication repose essentiellement dans son étude de la notion de confiance dans un contexte multilatérale

Mots-clés : pôle de compétitivité, innovation, confiance, alliances stratégiques

I- Introduction

L'industrie est un moteur de croissance pour l'économie française : c'est sa source principale d'innovation (90 % des dépenses de R&D) et de compétitivité (80 % des exportations). Mais cette économie est entrée depuis une vingtaine d'années dans une période de mutations industrielles. L'industrie a perdu depuis 1978 1.5 millions d'emplois. De plus, elle est confrontée à une forte concurrence par les prix dans les activités à forte intensité de main d'œuvre ainsi qu'à une forte concurrence dans les secteurs à forte intensité technologique, aussi le développement de l'économie de la connaissance et l'émergence de nouveaux compétiteurs- les Bric's (Brésil, Russie, Inde, Chine) dont le poids modifie à lui seul les conditions des marchés, renforce la course à l'innovation.

L'objectif actuel de l'économie française est de tenir la tête hors de l'eau jusqu'au moment où les eaux du torrent qui ne emportent se calmeront. En économie, tenir la tête hors de l'eau s'écrit « compétitivité », cela nécessite pour être atteint de disposer non seulement d'une base industrielle mais aussi d'une capacité à articuler les moyens technologiques et les moyens industriels. Donc améliorer la position de la France suppose une politique ambitieuse d'investissement dans le savoir, ce qui repose sur un effort financier de la part des acteurs privés et publics dans les domaines de l'éducation et de la formation, de la R & D et de l'innovation

Cette politique s'inscrit dans les règles fixées par les sommets européens de Lisbonne et de Göteborg, réaffirmées au Conseil européen de Bruxelles les 22 et 23 mars 2005, plaçant la recherche et l'innovation au centre de la stratégie de croissance durable et de création d'emplois en Europe pour la période 2007-2013. Pour répondre à ce besoin et pour créer un environnement favorable à l'innovation, une stratégie de pôles de compétitivité a été arrêtée par les gouvernements Raffarin et Villepin. Cette stratégie qui associe les chefs d'entreprises, les responsables de centres de recherche et de formation supérieure mais aussi les responsables publics, a pour objectif de consolider le lien entre ces acteurs et les inciter à travailler en synergie pour créer de la valeur. Bien que les premiers projets viennent à peine d'être terminés les pôle de compétitivité (désormais PDC) représentent sans doute l'un des lieux où peuvent s'essayer voire s'élaborer des pistes d'avenir pour le management Defélix et al (2008). Mais l'un des aspects fondamentaux de cette problématique demeure insuffisamment peu étudié, il s'agit bel et bien du processus d'intégration social des différents acteurs et plus particulièrement la

question de la confiance.

Une étude sur ces nouveaux types d'organisations réalisée par KPMG (2006) a révélé que Les plus gros acteurs, craignent de devoir partager, avec les plus petits, des années d'investissements sur la recherche et l'amélioration de leurs performances .En même temps Les petits redoutent l'effet de taille dans une coopération déséquilibrée, autrement dit il existe un fort sentiment de défiance entre les acteurs. Tout cela nous démontre le rôle primordiale que joue la confiance comme un élément essentiel dans les échanges et dans l'analyse des organisations en tant que systèmes sociaux (Delerue & Berard, 2007), elle est considérée comme un « lubrifiant » à la base du fonctionnement du système social et son efficience (Simon, 2007) en d'autres termes (Pesqueux,2009) estime qu'elle est le facteur nécessaire à la construction de collaboration « ouvertes » c'est-à-dire non finalisées, mais le processus d'intégration sociale s'avère souvent difficile notamment en raison des différences entre les stratégies, les cultures, les formes d'organisation, les styles de management et les modes de communication. En revanche les études affirment que l'établissement de la confiance entre partenaires, peuvent favoriser un apprentissage mutuellement avantageux tout en permettant aux firmes de protéger leurs compétences distinctives (Ingham ,2008).

afin de développer ce climat favorable à l'interaction, il existe plusieurs variables qui peuvent interagir pour créer maintenir et réduire cette confiance. Donc ces pôles forcément très jeunes, doivent rapidement se concentrer sur les bonnes pratiques surtout en termes de relations inter organisationnelles. Cette quête nous amène à se poser la problématique de recherche suivante:Comment peut-on construire une confiance inter acteurs dans les pôles de compétitivité ?

- La première démarche consiste à savoir comment définir et mesurer la perception de confiance dans un réseau ?

- La deuxième consiste à cerner les éléments qui influencent la confiance.

- La troisième concerne la conceptualisation et la mesure de la relation de causalité postulée entre ces éléments et la confiance

Dans le prolongement donc des travaux de (Zaheer et al. 1998 ;Ingham et Mothe, 2003 ;) nous y aborderons donc la nature distinctive des pôles de compétitivité qui dépasse le simple réseau industriel, et posons clairement la question de la coopétition des entrepreneurs à la recherche de légitimité et de relations de confiance au sein de ces écosystèmes d'affaires

(Aliouat, 1996, 2004). Cet article est organisé comme suit. Dans une première section, nous présentons les PDC, la deuxième section traite les coopérations inter acteur dans les PDC et la dernière met en évidence la notion de la confiance et propose un modèle de construction de cette dernière.

II- les pôles de compétitivité

La mondialisation incarne aujourd'hui les multiples opportunités ainsi que des défis pour notre société. La France à travers son histoire, ses caractéristiques culturelles et sociales aurait présenté les conditions favorables à un développement économique local dynamique.

Face aux mutations économiques internationales et, par répercussion, nationales, une nouvelle politique industrielle a été lancée en 2004 par le gouvernement Raffarin, cette initiative vise à renforcer la croissance économique et le développement des capacités d'innovation de l'industrie française au moyen de la constitution de réseaux fondés sur un territoire, ces réseaux ont été mis en place en 2005 par le comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires (CIACT) et on leur a donné le nom de « Pole de compétitivité »

2.1 Qu'est ce qu'un pole de compétitivité

Le mot pôle, où un pôle est un centre d'action autour duquel tout semble "tourner", avec ou sans mouvement: pôle d'attraction, pôle de croissance, pôle de développement. Métaphoriquement, un pôle attire vers lui l'attention, les entreprises, les clients, les migrations, les habitants. Les régions polarisées le sont par une ville, un lieu central vers lequel converge un champ d'attraction. Donc, les PDC ont été conçus comme des outils destinés à favoriser la polarisation autour du progrès technologique, de l'innovation et de la qualité. Ils servent à exploiter les relations de proximité pour tisser ces réseaux et former de véritables « écosystèmes de la croissance »

Ce dispositif est un phénomène encore peu étudié en raison de sa courte existence, nous pouvons le définir comme une grappe stabilisée d'acteurs indépendants et regroupés (Piovesan , Pascal et Claveranne,2007) ils ont la forme des réseaux composés d'entreprises et d'institutions spécialisés dans un domaine précis (Messeghem & Paradas, 2009).

Il représente sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en

commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s) (CIACT). Une soixantaine de pôles de compétitivité ont vu le jour en juillet 2005 à partir d'un appel d'offres et d'une labellisation officielle par le gouvernement français. Les pôles sont des structures légères, généralement des associations loi 1901, au service des entreprises, des centres de recherche et de formation. Cette politique, initiée par l'Etat au début de l'année 2005, rassemble aujourd'hui les principales collectivités.

2.2 Mission et objectifs

Leur mission principale est de développer et d'articuler trois dimensions : les activités innovantes des entreprises, la recherche et le développement, la formation des personnels. La mixité des acteurs, des activités, des produits peut générer de nouvelles idées, transversales, propices au développement économique régional. A partir de 2009, les PDC sont entrés dans leur seconde phase : la version 2.0 des pôles, cette démarche constitue une opportunité exceptionnelle de renouer avec l'innovation, de conforter son tissu industriel, de créer des nouvelles activités, et de développer son attractivité. Le bilan des pôles est tout à fait positif et encourageant. Leur objectif actuel est de consolider la compétitivité internationale de l'économie française et la croissance et l'emploi sur des marchés porteurs en accroissant l'effort d'innovation et en améliorant l'attractivité de la France, grâce à une visibilité internationale renforcée et à leur écosystème qui est constitué par un ensemble d'éléments qui contribuent à favoriser l'innovation et à générer la croissance.

Pour le problème de chômage Selon l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), l'effet pôle est relativement faible à court terme. Les seuls emplois créés par les pôles seront ceux induits par l'organisation des structures de gouvernance, ceux créés par les nouveaux partenariats et le développement des projets.

Si l'on prend l'exemple des clusters étrangers, c'est cinq à dix ans après leur lancement que les effets sur l'emploi se sont fait sentir. Par ailleurs, avant de parler de création d'emplois, il faut parler de maintien, de pérennisation et de consolidation des emplois actuels.

2.3 Le concept et ses origines

Il trouve son origine dans une relecture théorique de l'œuvre d'Alfred Marshall (1890) sur l'analyse des faits industriels et notamment d'une partie de ses travaux consacrés aux districts industriels. Environ un siècle plus tard Giacomo Becattini met en évidence cette notion en

précisant que le district industriel est « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné! » (Becattini, 1992) de cette définition nous constatons que Alfred Marshall est plus que jamais d'actualité et un PDC n'est finalement rien d'autre qu'un district amélioré (Raphaël Suire, 2006)

Au début des années 90, Michael Porter, Professeur à la Harvard Business School, a popularisé le concept de cluster et la description des phénomènes de regroupement d'entreprises pour lui Un cluster est, « un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires » (Porter, 1999). La Silicon Valley sur la Côte ouest des Etats-Unis constitue pour la communauté scientifique un exemple emblématique de développement régional (Suire, 2006).

Mais contrairement aux districts industriels ou aux clusters nord américains, les pôles ont été labellisés par l'Etat (Defélix, 2008), aussi les clusters américains ne disposent pas d'entité juridique propre dédiée à leur gouvernance, cette intervention massive des pouvoirs publics pour gérer et soutenir les projets de R&D des pôles est appréciée voire enviée. Elle ne possède pas d'équivalent dans d'autres pays (Algoé, 2009) et en ce qui concerne les districts l'innovation n'est pas a priori un but en soi chose entièrement différente dans les PDC

Ces données nous conduisent à déduire que la performance des pôles de compétitivité dépendrait étroitement de leur nature hybride entre « district industriel » et « cluster ». (Defélix, 2008).

2.4 Les PDC : une organisation complexe

Comme son nom l'indique le PDC est composé d'une pluralité d'acteurs : des grands groupes, des PME (Sur 4611 entreprises participant aux pôles de compétitivité lancés en 2005 par le gouvernement français, 3905 (soit 85 %) sont des PME), établissement d'enseignement supérieur et organismes de recherche publics et privés.

La politique des pôles de compétitivité avait pour vocation de mettre en réseau des entreprises de toute taille, des unités de recherche et des centres de formation, d'un même territoire et sur une thématique commune donc beaucoup plus souvent, les pôles ont permis de faire travailler ensemble des acteurs qui se connaissaient mal ou ne se connaissaient pas. Ces différents

acteurs sont mus par des objectifs différents, possèdent des perceptions différentes de l'environnement, parlent des langages différents et sont dans une large mesure étrangers les uns aux autres en outre les PME éprouvent une certaine appréhension parce qu'elles craignent de ne pas pouvoir protéger leurs informations sensibles dans des pôles pilotés par de grands groupes, aussi ces PME, et notamment celles qui sont indépendantes des groupes, sont relativement démunies des compétences nécessaires pour innover en interaction. Ceci explique l'asymétrie qui marque leurs liens avec les grands groupes. Cette difficulté tient à un déficit de pratiques de mise en réseau et à un manque d'intermédiaires professionnels. Rajoutant à cela l'introduction de la notion d'innovation propre aux clusters « à l'anglo-saxonne » (Bocquet & Mothe 09) donc ces caractéristique, l'histoire et la nature des relation entre les acteurs, etc., apparaissent trop variés pour que l'Etat impose des formes strictes de gouvernance (Denis Chabault 2009)

III- les relations inter-acteurs au cœur des PDC

Les vocables désignant ce type d'accord sont variés (alliances, partenariats, coopération, collaborations, coopération, etc.). Nous utilisons, dans notre recherche, ces différents termes de façon interchangeable pour désigner « un accord de collaboration explicite, établi dans une perspective de durée, par lesquels des membres d'entreprises indépendantes, interagissent pour en réaliser l'objet » (Ingham, 1994). Ces relations (ou leur absence) conditionnent sans doute la construction des PDC (Bossard, Bréchet, 09) car en effet ils affichent leur ambition de rassembler des personnes venues d'horizons divers pour les faire travailler ensemble dans le cadre de projets collaboratifs (Colle & al, 2009) et leur lancement apparaît à la fois comme une phase de construction d'un réseau et comme une phase d'institutionnalisation de ces relations. (Messeghem, Paradas ,2009) cette politique joue sur l'incitation plus que sur la contrainte, et que, délibérément, elle visait avant tout à accélérer la naissance de projets de R&D collaboratifs (Fen Chong) puisque en matière d'innovation, la concentration d'entreprises et, d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche favorise le développement de réseaux sociaux denses (Saxenian, 2000), les relations entre les leaders industriels et les jeunes entreprises innovantes favorise l'innovation dans les clusters de classe mondiale.

Plusieurs études ont confirmé que la dimension de management collaboratif constituait un facteur clé de réussite des pôles (Chabault, 2009), cette réussite qui repose sur la capacité à

créer des interactions nous pouvons la constaté dans plusieurs PDC notamment Minalogic un pôle mondial situé dans la région Grenoble-Isère (dans le sud-est de la France) est spécialisé dans les micro-nanotechnologies ou Plus de trois établissements sur quatre signalent au moins une relation de coopération au sein du pôle Minalogic, avec un autre établissement du pôle, un laboratoire de recherche ou une université. Au total, chaque établissement a tissé, en moyenne, 6 relations de coopération (Insee) ces chiffres précisent comme il l'indique Porter(2000) que tous les membres d'un cluster sont engagés dans des relations de concurrence et de coopération, c'est-à-dire de coopération car le territoire est porteur d'effets externes que sont les interactions entre les acteurs locaux.

La politique des pôles repose sur l'idée qu'il ne s'agit pas simplement de juxtaposer différents acteurs mais de les faire coopérer autour de stratégies de développement nourries par des projets concrets

3.1 L'importance des relations inter-acteurs : quelle pertinence pour le processus d'innovation?

Le stratège chinois Sun Tzu, mentionnait, dans son célèbre ouvrage L'art de la guerre, que la meilleure stratégie était celle qui permet de gagner la guerre sans avoir à combattre. Cette vision prémonitoire de ce stratège militaire, qui vécut 500 ans avant Jésus Christ, s'inscrit dans le développement sans précédent des stratégies de coopération interentreprises, celles-ci sont actuellement présentées comme une porte d'issue de différentes difficultés qui touchent les entreprises et plus particulièrement en matière de liquidité et d'innovation. Les entreprises, de nos jours, ont tendance à rechercher en tout point de la planète les entreprises qui sont capables à répondre à des exigences inédites, au lieu de limiter les avancées aux seuls résultats obtenus par les services et laboratoires en internes.

Au sein des PDC il est encore trop tôt pour évaluer l'impact du dispositif sur l'innovation et l'emploi, la plupart des pôles font preuve à ce jour d'un dynamisme prometteur. Ce dynamisme s'exprime notamment par le développement de coopérations entre acteurs (CMI-BCG,2008) et le développement de coopérations met l'accent sur deux figures maintenant classiques du management contemporain : le projet et le partenariat (Fen Chong,2006) aussi leur objectif principal était la participation des PME et des grands industriels ainsi que les établissements de recherche au processus d'innovation, et le pilotage des projets collaboratifs par les entreprises elles-mêmes car tout simplement la proximité géographique seule ne

garantit pas le développement de relations bénéfiques à l'innovation (Rallet et Torre, 2007). D'autres facteurs interviennent dans le processus de l'innovation notamment l'interaction inter-acteurs au titre d'exemple ; l'innovation, dans le cadre de Minalogic, est essentiellement le fruit de coopérations avec d'autres partenaires, et jusqu'à présent. Le premier frein qui semble nuire le plus au développement de l'innovation est la difficulté à trouver des partenaires

Nous pouvons conclure que ces nouvelles formes d'organisations apparaissent comme les plus adaptées à l'environnement économique d'aujourd'hui, Certains chercheurs postulent même que ces nouvelles formes d'organisations peuvent servir à réduire le fossé entre les entreprises dont la taille et le niveau d'innovation sont différents.

Nous adhérons à l'hypothèse qui affirme que les processus d'innovation dans les pôles de compétitivité s'appuient sur des projets inter organisationnels (Colle & al, 2009) ces projets collaboratifs, qui à la base des pôles, ont créé une nouvelle culture et entraîné un changement de comportement de la part des entreprises,

IV- La confiance

La confiance est un élément majeur dans la vie, sans elle aucune action n'aboutit. Elle est importante pour le développement de chaque individu, et de la société tout entière car sans confiance en soi, en l'autre, en l'avenir, il n'y a pas de réussite possible en outre elle constitue un atout essentiel dans le jeu concurrentiel au point qu'elle a une valeur monétaire importante comme le traduit celle de certaines marques. Elle est donc devenue une question sociétale centrale qui préoccupe concepteurs et gestionnaires des systèmes politiques, économiques, sociaux, techniques, structurant notre civilisation, déterminant le destin de l'humanité car ne pas faire confiance est non seulement inefficace, mais aussi et surtout contraire à une certaine éthique universelle.

Cette importance a incité beaucoup de chercheurs au cours des dernières décennies à étudier la confiance et ses ressorts et il ne passe pas une journée sans que soit invoqué le terme de confiance. Hommes politiques, banquiers, industriels, commerçants, du haut en bas de l'échelle sociale pour cela Edgar Weber (2003) pense qu'elle est comme un processus plaçant l'individu dans une position qui ne tient pas compte uniquement de son groupe, de son environnement direct, mais de toute l'humanité quelle que soit.

La recherche sur le sujet est abondante et les définitions sont très diverses et variées. Ce concept est très abstrait et multidimensionnelle, il a été abordé par de nombreuses disciplines scientifiques : la psychologie (Rousseau, 1995), Sociologie (Fukuyama, 1995), psychologie sociale (Lewicki et Bunker, 1996),

Économie (Dasgupta, 1988, Williamson, 1993), Marketing (Castaldo, 2003), gestion stratégique (Barney et Hansen, 1994), comportement organisationnel (Zaheer et al., 1998), donc cette notion, en particulier, présente un statut théorique ambigu (Ingham & Mothe C., 03)

4.1 Tentative de définition de la confiance

En français, la notion de confiance peut paraître simple à comprendre étant donné que ce mot est usité dans le langage courant mais en réalité il recouvre plusieurs sens, c'est une notion polysémique. Si nous interrogeons les dictionnaires sur le sens du mot, il apparaît qu'il s'agit avant tout (du latin : *confidentia* et du français ancien *fiance*) se définit comme « sentiment de quelqu'un qui se fie à quelqu'un d'autre ou à quelque chose » Larousse

Récemment les chercheurs en sciences de gestion sont arrivés sur les lieux et les recherches sur la confiance deviennent l'un des axes principaux des travaux académiques en management et un thème récurrent de littérature de recherche dans le domaine

La confiance (ou symétriquement la méfiance) a longtemps été un sujet d'intérêt dans la littérature, la philosophie et les sciences sociales Fukuyama dans son best seller « *trust : the social virtues and the creation of prosperity* » (1995 (p.26)) affirme que « la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté ». De nombreux travaux mettent en exergue cette notion et la présentent comme la principale forme de contrôle social dans les relations inter organisationnelles (Mélanie Antoine, 2006) ou comme un phénomène social (Hauch, 1997) ou une énigme qui relie l'individu à la société (Simmel, 1990). Dans leur étude McEvily et al (2003: 92) ont suggéré la définition suivante « La confiance est la volonté d'accepter la vulnérabilité fondée sur les jugements positifs attendus sur un autre des intentions ou des comportements » de même Zucker (1986: p.50) décrit la confiance comme « un ensemble d'attentes logiques partagées par tous impliqués dans un échange économique ».

Rousseau et al., (1998) et Sitkin et Roth (1993) définissent la confiance comme étant un état psychologique intégrant l'acceptation de la vulnérabilité basée sur l'attente d'intentions et de comportements positifs de l'autre partie aussi elle est le sentiment éprouvé par l'un que l'autre se comportera, durant l'interaction, de façon conforme à ses intérêts (Cécile Godé-Sanchez 2003). Nous aurions pu fournir d'autres définitions de la confiance mais la plupart des travaux dans la littérature psychologique, sociologique et récemment managériale se mettent d'accord que la confiance est l'acceptation d'être vulnérable ou encore la volonté d'une vulnérabilité par rapport au partenaire (Inès Antit, 2008).

4.2 L'importance de la confiance dans les PDC

L'émergence de nouvelles formes d'organisation (réseaux,...) et le développement des stratégies d'alliances a favorisé de nouvelles réflexions sur la confiance et son importance.

Elle apparaît comme de plus en plus primordiale tant pour les milieux académiques que pour les praticiens ou les consultants. Elle est le ciment qui lie les relations et le tissu de la société elle offre une sécurité et un sens à la vie. elle permet au gens de vivre sans avoir à contrôler toutes les incertitudes et les situations inexplicables (Andrew H. Van de Ven, 2004) aussi elle joue un rôle central dans les relations entre et dans les organisations (Hauch,1997) car un niveau élevé de confiance permet d'augmenter la satisfaction des employés et, améliorer la satisfaction du client et la performance organisationnelle.

En sciences de gestion nombreux sont les auteurs qui affirment que la confiance joue un rôle prépondérant dans les échanges intra et inter-organisationnels. elle favorise la performance de la haute technologie (Andrew H. Van de Ven,2004) elle est facteur clés de réussite des interactions, elle permet de dépasser les intérêts égoïstes et de produire des bénéfices importants dans le cadre de relations coopératives entre acteurs économiques (Baillette et Lebraty,2002 :P2) et sans elle, il ne peut y avoir de relation stable et durable. (Ingham M. et Mothe C., 03), (Max Weber, 1930) dans la discussion du capitalisme confirmait que l'échange de biens et services n'était possible que sur la base d'une confiance de grande envergure ainsi que sans le développement de nouvelles relations de confiance, la coopération attendue n'aura pas lieu (Messeghem, & Paradas, 2009) donc le réseau repose tout d'abord sur une relation de confiance qui est très indispensable à la résolution des problèmes. elle serait donc un outil de légitimation et un outil primordiale d'intégration social (Bocquet &

Mothe,09) l'avantage le plus pertinent de confiance à toute organisation est l'amélioration du partage des connaissances et l'innovation (M. Max Evans & Anthony K.P,2008)

Nous avons constaté que plusieurs auteurs ont montré que la confiance constitue un des moteurs de la gouvernance aussi bien des organisations que des réseaux et permet de combler les lacunes du contrat (Piovesan , Pascal & Claveranne,2007)

4.3 Les dimensions ou la perception de la confiance inter-organisationnelle

Le débat sur les dimensions de la confiance ne semble aboutir à aucun consensus, même si certaines tentatives de synthèses commencent à émerger dans la littérature consacrée à cette question. Nous nous limiterons ici à une analyse de la confiance dans un environnement de collaboration et nous noterons que sa perception est par définition, subjective. Comme le souligne la littérature, il existe plusieurs termes pour décrire ces dimensions, par exemple l'intégrité, la bienveillance, la bonne volonté, l'incertitude, confiance ou la crédibilité. (Margit ENKE ,2006). Selon (Mayer & al) la mesure de la confiance se résume dans la capacité, la bienveillance et Intégrité dans le même sens (Bergadaà & al, 1999) proposent que l'accroissement de la confiance dans l'acteur est étroitement liée à l'accroissement de la confiance dans les compétences de cet acteur sa bienveillance ou ses intentions dans l'échange ainsi que sa crédibilité liée ou la foi en sa parole. De même, Pavlou (2002) identifie deux dimensions de confiance : crédibilité et bienveillance. Les deux sont décrits comme des caractéristiques perçues de l'organisation partenaire. Ainsi que (Ingham M. et Mothe C.,03) ont opté aussi pour une conception tri dimensionnelle de la confiance.

- La crédibilité : attribuée à l'entreprise est l'évaluation de ses compétence et de son savoir faire technique utilisé à remplir les valeurs attendues. Compétence technique,
- L'intégrité ou la loyauté : est la motivation de l'entreprise et l'honnêteté quant au respect de ses promesses concernant les termes de l'échange : compétence éthique.
- Bienveillance : est le sentiment favorable attribué a l'acteur d'offrir ou d'avoir une relation durable et équitable et ils affirment que les relations liant ces trois dimensions à la confiance sont causale. En se basant sur ces études nous pouvons conclure que la perception de la confiance inter- organisationnelle dans les PDC est divisée en trois principales composantes :
⇒ **Perception de la compétence** (technique capacités, les compétences et le savoir-faire) est

un antécédent nécessaire et de base pour la confiance dans les professionnels relations du contexte d'affaires. Signes de bonne volonté (la responsabilité morale et positive intentions envers l'autre) sont également nécessaires pour la partie se fiant à être en mesure d'accepter une position potentiellement vulnérables.

⇒ **Perception de la bienveillance** autrement dit le premier niveau de confiance suggère qu'un individu fait confiance à un autre parce qu'il croit que ce dernier respectera ses engagements sans faire preuve d'opportunisme. (Simon, 2007), donc la confiance des entreprises doit reposer sur la conscience que les décisions prises sont conformes à un critère et à un processus déterminés. L'organisation doit être confiante que les partenaires jouent le rôle qu'on attend d'eux dans l'évaluation des risques et la prise des décisions. Les entreprises doivent pouvoir avoir la conviction que les règles applicables sont respectées. Dans l'ensemble, un comportement caractérisé par l'intégrité fournit une assise à cette confiance.

⇒ **Perception de la Crédibilité** (la croyance dans la capacité du partenaire de réaliser son travail efficacement et sérieusement). Le deuxième niveau suggère plutôt qu'un individu fait confiance à un autre parce que ce dernier détient les capacités et les compétences requises (Simon n, 2007).

4.4 Construire un modèle de la confiance inter-acteurs dans les PDC

La thèse de la substitution des modes de gouvernance dans les réseaux des entreprises entre le contrat formel et la confiance informelle a longtemps prévalu et nous supposons donc que : le niveau de confiance inter acteurs influe favorablement sur la performance de pole. La plupart des recherches qui ont été effectuées tout au long de ces trente dernières années portent sur l'étude de la confiance dans des relations plutôt indirectes entre les personnes (Inès Antit,2008) et La revue de littérature ne révèle aucun consensus sur le construit opérationnel de la confiance (Bergadaà & al 1999). Louis Quéré (2005), sociologue, donne une explication à cette absence de théorisation, il souligne qu'une des difficultés quand on essaie de sonder et de forger les bases conceptuelles de la confiance est la multiplicité et l'hétérogénéité des phénomènes et des situations que recouvre ce terme. Pourtant, l'auteur s'attache à montrer cette diversité a travers deux formes de confiance particulièrement étudiées, a savoir la confiance interpersonnelle et la confiance institutionnelle Sur cette base la question de la construction de la confiance, considère les facteurs et les manières qui permettent une régulation des échanges entre des individus, des groupes ou des organisations. Cette relation, positive ou négative, peut relier des institutions et des

organisations, c'est à dire des modalités différentes de production de valeurs. Bâtir la confiance n'est pas négligeable. C'est quelque chose qu'il faut soigner sans trêve et sans relâche. Elle est considérée comme un processus, elle ne tombe pas du ciel, elle ne se commande pas, Elle résulte d'un contrat de fait, modifié au cours de l'approfondissement ou de la durée de la relation, d'un contrat renouvelé. Elle nécessite du temps pour se construire. Elle n'est jamais a priori. Dans le cas des PDC il s'agit bel et bien de construire des réseaux sur la base d'une dilution de la « confiance limitée » avec de « l'opportunisme modéré » car la nature des relations établies entre les partenaires se modifie grâce à la confiance (Cécile Godé-Sanchez) aussi une autre difficulté essentielle relevée par les organisations est bien de l'entretenir dans le réseau, condition sine qua non de leur efficience (Chabault, 2009).

4.5 Proposition et modélisation

La confiance obéit à de nombreux référentiels théoriques qui aboutissent à une conceptualisation de la confiance comme un processus construit non acquis au sein des PDC qui doivent être perçus comme un processus de construction de cette confiance qui est dans ce contexte un élément déterminant dans la décision d'un acteur à s'engager ou pas dans une coopération avec un autre acteur. Ce modèle est issu d'une approche théorique éclectique et de nos observations et intuitions. Nous nous concentrons sur le comportement spécifique des partenaires dans une relation, et mettons l'accent sur l'histoire de cette relation, y compris la nature des liens passés. Nous suggérons que les acteurs utilisent des stratégies comportementales pour favoriser la confiance dans l'échange, et nous considérons que le contexte de la relation est un déterminant important de la façon dont la confiance se dégage. Par ailleurs les hypothèses de recherche tournent autour de trois éléments :

⇒ **Les propositions liées au pôle de compétitivité**
 Dans une analyse élargie (Ahuja,2000) relève que les réseaux très denses facilitent la confiance et la coopération contrairement aux réseaux moins denses qui sont pas appropriés pour la recherche d'idées nouvelles, dans ce sens (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000) affirment que les réseaux augmentent la confiance et réduisent les coûts de transaction de plusieurs manières et ils permettent aux entreprises de recueillir de meilleurs renseignements sur l'autre et peuvent réduire considérablement les asymétries d'information. En effet les avantages de l'appartenance à un PDC ne sont connus qu'après que le pôle performe (Retour.D,09) leur

effet de proximité limite considérablement le risque d'opportunisme (Hauch & Idrissi,09) malgré l'extrême hétérogénéité de point de vue des relations inter-organisationnelles (Bocquet R.Moth,09). Il nous paraît ainsi approprié de mentionner que la régulation fixe les modalités de coordination et le cadre de cohésion adéquats (Segrestin, 2006) et accroître la confiance.

Nous constatons aussi que cette confiance qui est dure à acquérir est influencée par le temps et les règles transparentes pour que les acteurs parviennent à construire des relations durables (Fen Chong, 2006) aussi elle repose sur les systèmes formels comme les procédures et les normes (hummel et rosendaal,2001) et notamment la conformation de la confiance qui est révélatrice de la confiance.

⇒ **Les propositions liées aux acteurs des pôles**

Il est important d'observer si des entreprises de différentes tailles avec des vocations spécifiques, des structures juridiques très différentes arrivent à établir un climat de confiance. Dans ce contexte plusieurs auteurs ont constaté que la confiance pouvait avoir comme déterminants la réputation, les compétences, les expériences passées, le pouvoir relatif des parties issu d'une relation de dépendance et d'autres aspects spécifiques à la nature des organisations, tels que la taille et la culture (Koenig C. et van Wijk G., 1992). Nous pouvons remarquer d'abord que la réputation des acteurs joue un rôle primordiale dans la littérature de la confiance, cette réputation qui est connu comme une combinaison de principales caractéristiques de réalisation de la confiance (Ferris, Jagannathan, & Pritchard, 2003) et qui constitue une condition permettant l'établissement d'une relation de confiance (Pesqueux Y., 2009). A partir de ce principe (Moth, 1996) distingue deux types de confiance : la confiance préexistante qui tient essentiellement à des phénomènes de réputation et la confiance créée tout au long de la relation qui élève plutôt de l'expérience et la bonne réputation de l'entreprise partenaire.

Ensuite la plupart des études ont insisté pour associer à la réputation, la performance des acteurs, car un entrepreneur est digne de confiance en raison des croyances de « trustors » dans sa performance et son intégrité, ces croyances sont susceptibles d'être construit sur un historique des transactions ou des références (Wehmeyer & Riemer,2007). Aussi Ex ante, la confiance est basée sur des conventions sociales, mais ex post, ces conventions sont renforcées ou affaiblies par l'expérience des acteurs. (Wafa KHLIF, 2002) et c'est l'histoire des relations liées au passé des acteurs qui structurent leurs liens Bertacchini & Dou (2001).

Finalement certain auteur insistent sur l'aspect culturelle, on fait souvent confiance a la personne qui partage nos valeurs culturelles (Rousseau et al.,1998)

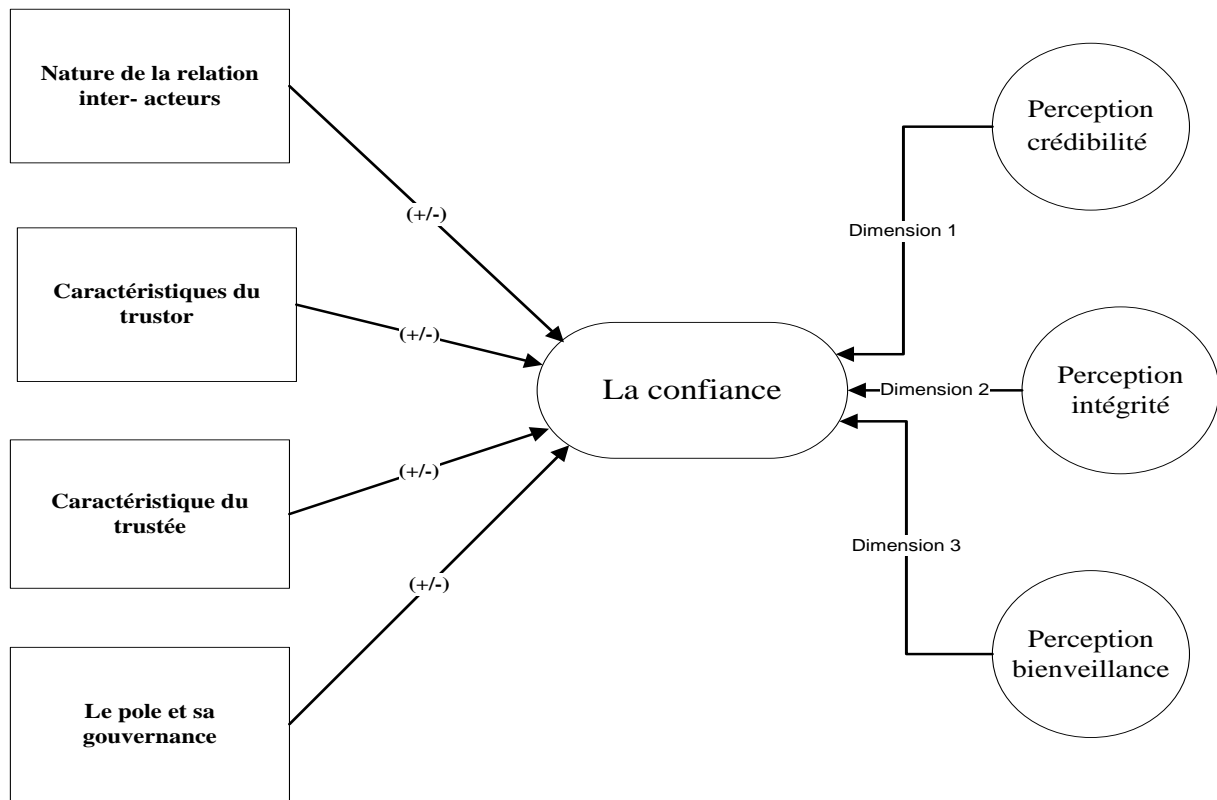
⇒ Les propositions liées à la nature de la relation inter organisationnelle

Malgré la diversité des contextes des études empiriques et l'hétérogénéité des méthodologies utilisées sur le sujet des relations inter-organisationnelles, certains éléments consensuels peuvent être dégagés : d'abord la plupart des étude ont affirmé que le projet collaboratif est l'activité la plus apte à créer de la confiance et à lancer la dynamique de coopération (Fen chong,2010) et plus on travaille ensemble, plus on se fait confiance et mieux on s'adapte aux circonstances aussi la similitude des entreprises augmente la confiance (Donada C. et Nogatchewsky.2007) dans le même ordre d'idée, l'étude de (Faerman et al.2001) avait conclu que si les partenaires ont une expérience mutuellement satisfaisante de collaboration antérieures, la confiance et la coopération seront facilités. De même les apprentissages collectifs réalisés dans la coopération peuvent faire évoluer les conception et relations sociales internes (Retour D ;2009). Dans une autre optique (Hauch, 1997) constate que le comportement de coopération est également influencé par les caractéristiques du secteur et du produit et plus particulièrement la nature de l'innovation influence la confiance (Mélanie Antoine.2006). Trassaert (1997) de sa part, affirme par rapport à la communication que « une bonne communication génère la confiance et réciproquement avoir confiance, libère la communication» aussi la confiance opère fréquemment en conjonction avec d'autres principes d'organisation (Andrew H. Van de Ven,2004) donc les entreprises qui perçoivent le partenaire comme étant juste et équitable sont plus enclins à leur faire confiance.

En ce qui concerne les relations conflictuelles, il est bien connu que dès lors qu'il y a multiciplité et diversité des acteurs il y a un conflit potentiel » (Mbengue,1997) ces conflits surtout au sein des PDC ont une influence directe sur la performance (Bossard et Bréchet, 09) l'arbitrage et la résolution de ces conflits en précisant les paramètres et les règles de conduite pour intervenir une tierce personne pour les résoudre, joue un rôle primordiale dans la construction de confiance institutionnelle (Goo & Nam 2007).

Partant de ces propositions, on peut esquisser la construction d'un modèle de confiance

figure 1. Modèle de construction de la confiance



Conclusion

Bien que la recherche reste pour l'instant assez limitée, les PDC apparaissent comme un champ de recherche émergent et prometteur dans les sciences de gestion, c'est pourquoi nous avons jugé intéressant de réaliser une étude sur ce sujet de même nous avons constaté que les travaux sur la confiance sont abondantes dans divers domaines et très importantes dans le domaine des affaires, par exemple, on dit « il faut 10 ans pour gagner la confiance d'un client, et 10 minutes pour la perdre ! ». De cet effet notre recherche montre que la notion de la confiance a une réelle existence empirique dans un champ auparavant peu étudié ainsi nous montrons que la réussite d'organisation complexe tels que les PDC dépend étroitement des relations et de la coopération inter-acteur car la capacité de coopérer est une nécessité stratégique pour le monde d'aujourd'hui et celui de demain. Outre une clarification du concept et de son rôle, notre recherche met en lumière un modèle de construction de confiance faisant la synthèse de

certains des facteurs majeurs qui l'influencent.

Nous avons soutenu que la pertinence de cette étude s'articule autour de trois points :

- Répondre au besoin d'explorer de nouvelles voies de recherche.
- Contribuer à l'avancement des connaissances sur la notion de la confiance au sein des pôles de compétitivité.
- Apporter des éléments susceptibles de contribuer à l'amélioration de la confiance.

Malgré les limites du travail réalisé, celui-ci a permis de générer un certain nombre de résultats et interprétations intéressantes. A notre connaissance, ce travail est le premier à étudier la confiance dans le contexte des PDC. Les résultats de l'étude permettent d'adopter une réponse sur sa perception et les facteurs qui l'influencent. Du point de vue général, notre recherche est susceptible d'apporter d'autre contribution, elle permet aux praticiens d'envisager concrètement les actions à mettre en place pour remédier aux insuffisances de la confiance. Compte tenu notamment des limites, la présente étude ouvre la voie à des recherches ultérieures.

- Cette recherche peut être approfondie en intégrant des PDC comme échantillon et étudier la qualité de la confiance plus concrètement et dans un contexte dynamique.
- Les efforts de recherche doivent être tout d'abord investis dans la détermination des indicateurs quantitatifs pour mesurer la qualité de chaque entreprise.
- Déterminer tous les éléments qui influencent la confiance par des entretiens avec des managers des entreprises qui sont adhérentes dans des PDC en plus de la littérature.
- Mesurer le rapport de ces éléments avec la confiance dans pôle.

Bibliographie

- Ahuja, G. 2000 'The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of inter-firm linkages', *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp.317–343.
- Alain Rallet et André Torre (Eds.), 2007, *Quelles proximités pour innover ?*, L'Harmattan, Paris, Collection « Géographies en liberté », 221 p.
- Alfred, Marshall. 1890. *Principes d'économie politique*.
- Andrew H. Van de Ven. 2004. *The Appeal and Difficulties of Trust*, Midwest Academy of Management Conference Luncheon Speech Minneapolis, MN, April 30, 2004.
- Antit, Inès. 2008. « Vers la constitution de la confiance optimale : réconcilier l'économique et le social », 19^e congrès de l'AGRH, Dakar Sénégal.
- AOKI, Masahiko. 1986. Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm, *American Economic Review*, 76 (5), pp. 971-983.
- AOKI, Masahiko. 1988. *Information, Incentives and Bargaining in Japanese Economy*, Cambridge University Press, trad Economica [1991].
- Baillette et Lebraty.2002. *De la gestion des relations dans l'équipe virtuelle : la place de la confiance*, AIM 2002.
- Becattini G. 1992. "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion", in Pyke, F. / Becattini, G. / Sengenberger, W. 1990 (eds.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva, pp. 37-51.
- Bertacchini Y., Dou, H. 2001. «The Territorial competitive intelligence: a network concept», Actes du Colloque VSST' 2001, Presses de l'Université Paul Sabatier p 101, Ecole Polytechnique de Catalogne, Barcelone 15-19 octobre.
- BOSSARD V. et BRÉCHET J.-P. 2009. « Projets et régulations dans les pôles de compétitivité », Conférence. AIMS, Grenoble, 20 pages.
- Castaldo, S. 2003. 'Trust variety: conceptual nature, dimensions and typologies', The 19th IMP-Conference, Lugano, Switzerland.
- Chabault. D, 2009. « La gouvernance des pôles de compétitivité : entre émergence spontanée et figure imposée », XVIII^{ème} Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble, 3-5 juin.
- Colle, J.-D. Culié, C. Defélix, F. Hatt et M.-T. Rapiiau.2009. « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité »,), *Revue Française de Gestion*, n°190, p.143-161.

- Dasgupta, P. 1988. Trust as a Commodity. In Gambetta, D. (ed.) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford. 4, 49-72.
- Defélix et al. 2008. « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », Management et Avenir, n°20, novembre 2008.
- Delerue, H., Bérard, C. 2007. Dynamiques de la confiance dans les relations inter organisationnelles, Revue Française de Gestion, 175: 125-138.
- Donada C. et Nogatchewsky G. 2007. La confiance dans les relations interentreprises – Une revue des recherches quantitatives, Revue Française de Gestion, n° 175, pp. 111-124.
- Edgard Weber. 2003. Jusqu'où va la confiance ? Revista CIDOB d'Afers Internacionals, núm. 61-62, p. 215-219.
- Faerman, S., D. P. McCaffrey, and D. Van Slyke. 2001. Understanding interorganizational cooperation: Public-private collaboration in regulating financial market innovation. Organization Science 12 (3): 372-88.
- Fen-Chong, S. 2006. Trois réponses régionales à un processus national, Réalités industrielles, mai 2006.
- Fen Chong, S. 2010. Le pilotage par projet dans les Pôles de compétitivité ; AIMS .
- Ferris, Stephen P., Murali Jagannathan, and A.C. Pritchard. 2003. Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments, Journal of Finance 63, 1087-1111.
- Fukuyama, F. 1995. Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity. NY: Free press.
- Gérard Marandon. 2003. Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance : clés pour la rencontre interculturelle, Revista CIDOB d'Afers Internacionals, núm. 61-62, p. 259-282.
- Hummels H. and Rosendaal H.E. 2001. "Trust in scientific publishing" Journal of Business Ethics, Vol. 34, N°2, pp. 87-100.
- Ingham M. 1994. L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, Revue Française de Gestion, Janvier-février 1994 pp 105-119.
- Ingham M. 2008. Pôles de compétitivité: réseaux de connaissances et d'innovation" 7ème symposium International de MDI Business School, Algiers, June.
- Jahyun Goo & Kichan Nam. 2007. « Contract as a Source of Trust - Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study » Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Kai Wehmeyer & Kai Riemer. 2007. trust-building potential of coordination roles in virtual

organizations The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks Volume 8, March 2007.

- Khlif W. 2002. «Processus de construction de la confiance et configuration de contrôle de gestion», Sciences de Gestion -Revue Tunisienne des Sciences de Gestion– N°7.

- Koenig C., Van Wijk G. 1992. “ Alliances inter-entreprises : le rôle de la confiance ” in Perspectives en. Management Stratégique.

- Les pôles de compétitivité français 7 décembre 2006 : Prometteurs mais des défauts de jeunesse à corriger, Selon un premier bilan publié par KPMG Paris.

- Lewicki, R.J., & Bunker, B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research (pp. 114-139), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- M. Max Evans and Anthony K.P. Wensley Predicting. 2009. The Influence of Network Structure on Trust in Knowledge Communities: Addressing the Interconnectedness of Four Network Principles and Trust Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 1 2009 (41-54).

- Mbengue A., Le fonctionnement dual des organisations, Revue française de gestion, juin juillet- août 1997 (page 27-37).

- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. 2003: “Trust as an Organizing Principle”, Organization Science, 14(1), 91-103.

- Mélanie Antoine. 2007. Le succès des projets d'innovation inter-organisationnels initiés dans le cadre d'une politique publique Réflexions et observations sur la nature de l'innovation et les modes de coopération, Cahier de recherche November 07, ecole de gestion de l'université de liège Belgique.

- Messeghem K., Paradas A. 2009, « L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire : de l'encastrement à l'ambidextrie », Management et avenir, N°25, p.164-183.

- Michelle Bergadaà, Stéphane Graber, Hans Mühlbacher. 1999. « La confiance dans la relation tripartite vendeur-client-entreprise », XVème Congrès de l'Association Française de Marketing Strasbourg - mai 1999.

- Pavlou, P.A., “Consumer Acceptance of Electronic Commerce – Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model,” International Journal of Electronic Commerce, Vol. 7, No. 2, 2002/03 (forthcoming).

- Pesqueux. 2009. « Un modèle organisationnel en « confiance – coopération » », Revue Management & Avenir, n° 21, 2009, pp. 260-271.

- Piovesan D., Pascal C. et Claveranne J.-P. 2007. "Les visages de la confiance, Restructurations et gouvernance des cliniques privées", 23èmes Journées des Economistes Français de la Santé, Lille, 7 décembre.
- Porter, Michael E. "Clusters and the New Economy." In *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*, edited by Charles Edquist and Maureen McKelvey. Cheltenham: Edward Elgar Publishers, Ltd., 2000.
- Quéré Louis , « Les « dispositifs de confiance » dans l'espace public » , *Réseaux*, 2005/4 no 132, p. 185-217. DOI : 10.3917/res.132.0185.
- R. Bocquet & Mothe C. 2009. "Gouvernance et performance des pôles de PME", *Revue Française de Gestion*, vol. 35/190, p.101-122.
- R. H. Coase. 1937. *The Nature of the Firm* *Economica*.
- Raphaël Suire .2006. Cluster « créatif » et proximité relationnelle : Performance des territoires dans une économie de la connaissance, *Canadian Journal of Regional Science*, 2007.
- Ranjay Gulati; Nitin Nohria; Akbar Zaheer. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks. (Mar., 2000), pp. 203-215
- Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, R., & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rousseau, D.M.1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saxenian A. 2000, «Les limites de l'autarcie : Silicon Valley et Route 128 ». In Benko, Lipietz, eds, *La richesse des régions : la nouvelle géographie socio-économique*, PUF, Paris.
- Segrestin B. 2006. *Innovation et coopération interentreprises. Comment gérer les partenariats d'exploration ?* CNRS Editions, Collection CNRS économie, Paris, 175 p.
- Simmel, G. 1990. *The Philosophy of Money* Edited by David Frisby. Translated by Tom Bottomore and David Frisby. London and New York: Routledge.
- Simon, Éric. 2007. « La confiance dans tous ses états ». *Revue française de gestion*, 175, 83–94.
- Sitkin, S.B et Roth, N.L, "Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust", *Organization Science*, vol. 4, n° 3, pp. 367-393, (1993).
- Sun Tzu ;l'art de la guerre.
- Trassaert, P. 1997. « Trialectique d'un réseau de firmes mis en place dans le but de

- coconcevoir un produit/système: Cas du système automobile », Tutorat collectif des I.A.E., 18 & 19 juin 1997, Paris.
- Valérie Hauch .1997. La communication inter-organisationnelle : une approche interactionniste des coopérations thèse de doctorat IAE Nice.
- Weber, Max .1930. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism (trans T Parsons) Los Angeles: Roxbury 1996.
- Williamson O. 1975. Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, New York, The Free Press, 286p.
- Williamson O., Economic Organization : Forms, Markets and Policy Control, New York, New York University Press, 310p.
- Williamson, Oliver E. 1993. "Calculated Trust, A Reply," Journal of Law & Economics, University of Chicago Press, vol. 36(1), pages 501-02, April.
- Yvon Pesqueux « Un modèle organisationnel en « confiance-coopération » », Management & Avenir 1/2009 (n° 21), p. 261-272.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. Organization Science, 9(2), 141–159.
- Zucker, L.G. 1986. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, Research in Organizational Behavior, 8, 53-111.